

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Sak 94/2023

Sakstittel:	Mandat for OU-prosjekt
Møtedato:	14. desember 2023
Saksbehandler:	Jannicke Daae Tønjum
Divisjon/fellesfunksjon:	OU-prosjektet
Sakstype:	<input type="checkbox"/> Beslutningssak <input checked="" type="checkbox"/> Orienteringssak <input type="checkbox"/> Temasak
Offentlighetsvurdering:	<input checked="" type="checkbox"/> Offentlig sak <input type="checkbox"/> Unntatt offentlighet etter §__
Tidligere behandlet i styret/saksnr.:	Nei

Mandat for OU-prosjekt

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret tar saken til orientering.
2. Styret ber om å bli holdt løpende orientert gjennom prosjektperioden.

Vadsø, 7. desember 2023

Bente Hayes

administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Sykehusinnkjøp HF har kommet til et «veiskille» i arbeidet med videre organisasjonsutvikling (OU), siden en del rammebetingelser nå er falt på plass. Det er behov for å se mer helhetlig på utvikling av foretaket basert på gjennomførte og pågående utviklings-initiativer.

Administrerende direktør har tatt initiativ til et prosjekt som skal anbefale nytt organisasjonsdesign¹ og koordinere pågående utviklings-initiativer, slik at disse samlet støtter oppunder Sykehusinnkjøp HF sin strategi og visjon, og sikrer at Sykehusinnkjøp HF kan levere i henhold til forventningene til foretaket.

Mandat for OU-prosjektet fremlegges her overordnet, og vedlegges (Vedlegg 1) i sin helhet til orientering.

2. Hovedpunkter og handlingsalternativer

Sykehusinnkjøp HF ble etablert i 2015. Fra 2018 er det gjennomført en rekke utviklings- og omstillingsaktiviteter for å hente ut synergier ved etableringen av et felles innkjøpsforetak i spesialisthelsetjenesten. Sykehusinnkjøp HF har prioritert tre viktige utviklingsområder i 2023-2025: Digitalisering, organisasjonsdesign og kategori/prosesser. I tillegg må helheten i videre organisasjonsutvikling ivaretas, slik at alle pågående utviklings-initiativer trekker i samme retning.

Digitalisering og kategorier/prosesser ivaretas allerede gjennom eksisterende program, prosjekt eller initiativ. OU-prosjektet skal derfor svare ut det tredje prioriterte utviklingsområdet, organisasjonsdesign. Utviklingen av et framtidig organisasjonsdesign må bygge på Sykehusinnkjøp HF sitt strategiske mål bilde og øvrig utvikling av foretaket (eksempelvis IKT-systemer, prosesser, styringsdata, m.m.) for å sikre kostnadseffektive innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten. Det vurderes derfor som hensiktsmessig at OU-prosjektet også er ansvarlige for å sikre koordinering mellom de store, pågående utviklingsinitiativene.

2.1. Hovedmål

Prosjektets formål er å gjøre Sykehusinnkjøp HF bedre i stand til å levere på sitt strategiske mål bilde i tråd med organisasjonens vedtekter, samarbeidsavtalene med RHF/HF-ene og styringssignaler fra eiere og helseforvaltningen.

Prosjektet skal foreslå et framtidsrettet organisasjonsdesign² som er tilpasset en helhetlig og kundeorientert leveransemodell. Det nye organisasjonsdesignet skal bidra til økt kvalitet på, og kostnadseffektive innkjøpstjenester til spesialisthelsetjenesten, gjennom bedre bruk av hele organisasjonens kapasitet og kompetanse.

2.2. Leveranser

Prosjektet skal:

- utforme en overordnet analyse av styrker og svakheter ved dagens organisasjonsdesign.

¹ Med organisasjonsdesign menes en organisasjonsmodell (funksjon, geografi, matrise, etc.) og -struktur (organisasjonskart) som definerer og viser grensesnittet mellom organisatoriske enheter, roller, ansvarsområder, beslutningsmyndighet, prosesser, teknologi og ledelseslinjer i virksomheten.

² Med organisasjonsdesign menes en organisasjonsmodell (funksjon, geografi, matrise, etc.) og -struktur (organisasjonskart) som definerer og viser grensesnittet mellom organisatoriske enheter, roller, ansvarsområder, beslutningsmyndighet, prosesser og ledelseslinjer i virksomheten.



- utarbeide designkriterier³ for fremtidig organisasjonsdesign og vektning av disse.
- utarbeide forslag til mulige organisasjonsdesign, inkludert hensiktsmessig organisering av både drifts- og stabsfunksjoner.
- vurdere forslagene opp mot designkriteriene og anbefale fremtidig organisasjonsdesign til administrerende direktør.
- overordnet vurdere om andre momenter ved Sykehusinnkjøp HF sin leveransemodell, ressursfordeling, kultur og ledelse må endres for å lykkes med fremtidig organisasjonsdesign.
- ved beslutning om fremtidig organisasjonsdesign, utarbeide forslag til overordnet innføringsplan og mandat for en fase 2 (innføring av framtidig organisasjonsdesign).
- evaluere prosjektets faser og sikre løpende og avsluttende dokumentasjon fra prosjektet.

Framdrift og suksess i prosjektet er avhengig av at revidert strategisk målbilde og kategoristruktur er tilstrekkelig avklart til at organisasjonsdesign kan støtte oppunder disse. Videre må den framtidige leveransemodellen til Sykehusinnkjøp HF være beskrevet på et tilstrekkelig overordnet nivå til at denne kan brukes til å utforme et framtidig organisasjonsdesign. I en tidlig-fase skal prosjektet:

- utforme forslag til revidert strategisk målbilde og satsingsområder for Sykehusinnkjøp HF.
- beskrive Sykehusinnkjøp HF sin framtidige leveransemodell på et tilstrekkelig overordnet nivå.
- ta initiativ til revidering av kategoristrukturen.

2.3. Avgrensinger

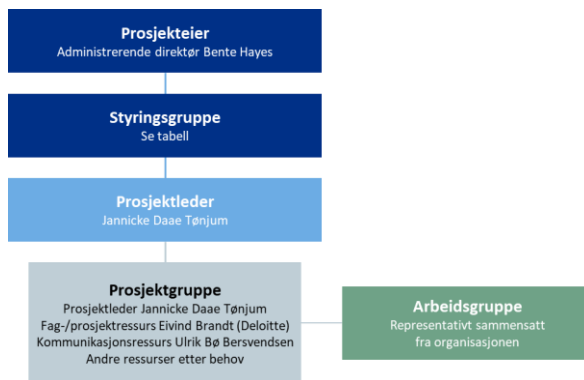
Enkelte tematikker som er relatert til organisasjonsdesign ligger fast basert på tidligere føringer, og disse faller utenfor mandatet til prosjektet. Disse momentene inkluderer følgende:

- Sykehusinnkjøp HF som en prosess-styrt organisasjon med kategoribasert utøvelse av innkjøpstjenesten.
- Sykehusinnkjøp HF skal ha sentral styring og desentralisert struktur, blant annet regional tilstedeværelse i alle helseregionene.
- Framtidig organisasjonsdesign må bidra til økt effektivitet innenfor eksisterende økonomiske rammer.
- Eventuelle endringer i samarbeidsavtalene.
- Lokasjon på kontorer, ansattes arbeidssted og antall ansatte.

2.4. Organisering

Prosjektet eies av administrerende direktør, og har en rådgivende og bredt sammensatt styringsgruppe (se under), samt en prosjektledelse, en liten prosjektgruppe og en arbeidsgruppe:

³ Forhåndsdefinerte kriterier som mulige organisasjonsdesign vurderes etter (f.eks. støtte kategoribasert arbeid, nært kundesamarbeid, effektivitet, intern samhandling på tvers av utvalgte grupper, o.l.)



Styringsgruppen ledes av administrerende direktør, og er dennes rådgivende organ knyttet til de beslutninger og prioriteringer som skal tas i prosjektet. Styringsgruppen består av følgende medlemmer:

Navn	Funksjon
Bente Hayes (leder)	Administrerende direktør
Harald I. Johansen	divisjon nord og divisjon nasjonale tjenester
Tommy Juhl Nielsen	divisjon legemidler
Erik S. Kongshaug	divisjon sør-øst
Runar Rushfeldt	divisjon Midt-Norge/ kategoriområdekoordinator for MTU og Lab
Bjarte Wetteland	divisjon vest/ kategoriområdekoordinator for IKT og Byggprosjekt
Silje Ingebrigtsen	Tillitsvalgt, Fagforbundet
Monika Holdt	Tillitsvalgt, Akademikerne/juristforbundet
Marit Alise Scheie	Hovedverneombud

2.5. Involvering av organisasjonen og interessenter

Prosjektet skal sikre bred involvering av medarbeidere, tillitsvalgte, verneombud, kunder, eiere, og ledere på nivå 1-3 gjennom hele prosjektet. Dette inkluderer løpende og transparent kommunikasjon gjennom etablert temaside på intranettet, samt bruk av eksisterende arenaer som ADs ledergruppe, utvidet ledergruppe med ledere på nivå 1-3, kontaktmøtet, AMU, allmøter, interregionalt direktørmøte for innkjøp og logistikk og dialogmøter med RHF-ene.

Tillitsvalgte og vernetjenesten vil medvirke i tilknytning til beslutningspunkter gjennom Kontaktmøtet i tillegg til å være representert i prosjektets styringsgruppe.

2.6. Prosjektplan

Prosjektet har som mål å anbefale et framtidig organisasjonsdesign innen utgangen av mai 2024, med eventuell implementering høsten 2024. Overordnet prosjektplan ser ved oppstart ut som følger:



Milepæl	Dato
Mandat besluttet i styringsgruppen	05.12.2023
Revidert strategi vedtatt i styret	14.12.2023
Overordnet framtidig leveransemodell er forankret i ADs ledergruppe	19.12.2023
Nåsituasjons-analyse forankret i organisasjonen	19.01.2024
Designkriterier besluttet i styringsgruppen	13.02.2024
1-2 organisasjonsmodeller besluttet av styringsgruppen	Medio mars
Organisasjonsstruktur for valgt modell besluttet av styringsgruppen	Medio april
Forankring av valgt organisasjonsmodell i styret	13.05.2023
Detaljering av valgt struktur besluttet av styringsgruppen	04.06.2024
Organisasjonsdesign besluttet av administrerende direktør	04.06.2024
Implementeringsplan besluttet i styringsgruppen	18.06.2024
Forankring av valgt organisasjonsdesign og implementeringsplan i styret	27.06.2023

Mandat for prosjektet ble vedtatt i konstituerende styringsgruppemøte 5. desember 2023, og det vedlegges her til orientering.

3. Anbefalinger

Administrerende direktør anbefaler styret å ta fremlagt mandat for OU-prosjektet til orientering, og ber om å bli holdt løpende orientert om fremdrift og leveranser gjennom prosjektperioden.

Trykte vedlegg

- Vedlegg 1 - Mandat for OU-prosjektet

Utrykte vedlegg

- Ingen